

## 摘要

目前在食品業中的咖啡零售市場競爭激烈，企業要在市場中佔有一席之地，需要有精準的策略，領導者也要發揮人格的領導力。企業經營的走向是不斷的自由化和全球化，使得企業所要面臨的考驗還有挑戰，不再是只有穩定和效率，而是變革和速度。這些的推動有賴於領導者是用何種心態及領導風格帶領企業去面對。除了領導者的領導風格之外，企業如何留住優秀的員工，讓員工為企業創造更大的財富，並降低企業招募新員工所需要的教育和面試的成本。企業在變化不斷的市場中，是需要不斷的革新，才能符合市場的需求，但人力資源是企業經營中，重要的一環，所以不容忽視，也因為這樣企業必須要有長遠的計畫。

所以本研究以伯朗咖啡館作為研究的對象，探討伯朗咖啡館有哪些獨特的激勵制度、領導風格，讓相關業者在眾多競爭者的咖啡零售市場中，仍然保有其市場佔有率，並降低員工離職傾向的因素，從而提出研究的結論與看法，作為類似企業經營的參考。



# 伯朗咖啡館激勵制度、領導風格與員工離職傾向關聯性之研究

## 目錄

目錄	2
表目錄	4
圖目錄	5
第壹章 緒論	6
第一節 研究背景與研究動機	6
第二節 研究目的	8
第三節 研究架構與研究流程	9
第四節 研究限制	11
第貳章 理論與相關文獻探討	12
第一節 激勵制度	12
一、激勵制度的定義	12
二、激勵制度的相關理論	13
三、激勵制度的相關文獻	19
第二節 領導風格	20
一、領導的定義	20
二、領導風格的相關理論	21
第三節 員工離職傾向	29
一、離職的定義	29
二、離職的種類	30
三、離職傾向的定義	31
四、離職傾向的相關理論	31
第參章 研究設計	36
第一節 研究對象	36

第二節 研究假設.....	36
第三節 問卷設計.....	37
<b>第四章 資料分析與研究結果</b> .....	42
第一節 資料分析方法.....	42
第二節 個人基本資料分析.....	43
第三節 激勵制度與員工離職傾向的關係.....	50
第四節 領導風格與員工離職傾向的關係.....	51
第五節 分店與領導風格的關係.....	53
<b>第五章 結論與建議</b> .....	54
第一節 結論.....	54
第二節 建議.....	56
參考資料 .....	58
附錄 .....	61



## 表目錄

表 4-1 性別敘述性統計 .....	43
表 4-2 年齡敘述性統計 .....	44
表 4-3 教育程度敘述性統計 .....	44
表 4-4 婚姻狀況敘述性統計 .....	45
表 4-5 年資敘述性統計 .....	45
表 4-6 分店敘述性統計 .....	47
表 4-7-1 性別 T 檢定 .....	48
表 4-7-2 婚姻 T 檢定 .....	48
表 4-8-1 教育程度單因子分析 .....	49
表 4-8-2 年資單因子分析 .....	49
表 4-9 激勵制度 Pearson 分析 .....	50
表 4-10 領導風格 Pearson 分析 .....	52
表 4-11 分店 T 檢定 .....	53

## 圖目錄

圖一 研究架構圖 .....	9
圖二 研究流程圖 .....	10
圖三 Mobley 離職行為模式 .....	32
圖四 Price 工作滿足離職模式 .....	33
圖五 Szilagyi 離職過程模式 .....	34



# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與研究動機

台灣早期是由農業為主，漸漸的轉為工業為主，近年來台灣的經濟不斷的成長，國民所得的提高，產業分工也逐漸的細分。根據行政院主計處的資料顯示，我國農業生產毛額的比重由1980年的7.5%到2005年的1.8%；工業部門由43.5%縮減24.64%，但是服務業卻由49.0%逐漸的增加到73.56%，根據數據顯示，我國的經濟結構農業轉至工業，又由工業不斷的轉型到服務業為主的產業結構。<sup>1</sup>

行政院主計處在民國92年所公布的「近年我國餐飲業營狀況」專題分析指出，隨著經濟成長與所得提高、社會結構與家庭結構的變遷，以及女性勞動參與率的上升與小家庭的增加，導致外食的人口增加，加上周休二日制度的實施，這些環境的改變均有利於餐飲業的發展。加上餐飲業所需的資本及技術較具彈性，進出業界的門檻相對較低，所以歷年來營業的家數不斷的上升，民國94年台灣餐飲業營利事業營業家數已達97,279家(經濟部商情資訊網，2006)。民國94年我國餐飲業營業額已超過2,932億元，其中餐館及其他餐飲業所占比重逐漸呈現下滑之勢，截至95年9月止，由民國91年的88.9%降為88.58%，而茶館及飲料店近年來由於連鎖經營的優勢，營業額漸增，至95年9月比重已提高8.77%(經濟部統計處，2006)。

在咖啡零售業競爭激烈的市場中，企業要在市場中佔有一席之地，需要有精準的策略，領導者也要發揮人格的領導能力。企業的經營走向是不斷的自由化和全球化，使得企業所要面臨的考驗還有挑戰，不再是只有穩定和效率，而是變革還有速度。這些的推動，端視領導者是用何種心態以及領導風格，帶領企業去面對。除了領導者的領導風格之外，企業如何留住優秀的員工，讓員工為企業創造更大的財富，並降低企業招募新員工所需要的教育和面試的成本。雖然企業是需

---

<sup>1</sup> 資料來源：經濟部商情資訊網，網址：  
[http://gcis.nat.gov.tw/b-info/asp/web\\_detail.asp](http://gcis.nat.gov.tw/b-info/asp/web_detail.asp)

要革新的，但是過多的人才流動，對於企業會是一種傷害。畢竟，人力資源是組織中最重要的資源。

伯朗咖啡館(伯朗咖啡股份有限公司)，成立於 1998 年 12 月，是金車公司秉持著二十年的咖啡製作經驗與品牌信譽，跨足餐飲服務業的首度嘗試。從創始店開始，伯朗咖啡館以「提供客戶好咖啡，創造本土咖啡文化」為企業目標，並以高品質咖啡中等價位的市場定位，歐洲風味的美術裝潢基調，開創出屬於自己的風格。<sup>2</sup>

所以本論文以伯朗咖啡館作為研究的對象，探討有哪些獨特的激勵制度、領導風格，讓相關業者在眾多競爭者的咖啡零售業市場中，仍然保有市場占有率，並且降低員工離職傾向的因素，並且從中提出研究的結論與看法，作為類似企業經營的參考。



---

<sup>2</sup>資料來源：金車關係事業，網址：  
<http://www.kingcar.com.tw/company05.htm>

## 第二節 研究目的與研究方法

基於本研究的背景與動機，雖然經濟並不景氣，而且市場同業競爭激烈，但是部分業者仍然能夠逆勢發展，業績逐年成長，其原因是否與激勵制度或領導風格相關，本研究希望透過研究過程獲得結論。因此歸納本研究之目的如下：

- (一) 透過問卷的發放並分析，來瞭解個人基本資料是否會影響員工離職傾向。
- (二) 透過發放問卷，並經由分析的結果，來瞭解獨特的激勵制度是否會影響員工的離職傾向。
- (三) 經由問卷的分析結果，來了解企業主管的獨特領導風格是否會影響員工的離職傾向。

### 二、研究方法

本文除了進行理論分析、相關文獻探討，並採用問卷調查方式，以瞭解研究對象在各研究變項間的關係，並探討變項彼此間的因果關係，以建立本研究之研究架構。

#### (一) 文獻參考法

蒐集國內外有關激勵制度、領導風格、離職傾向的文獻、期刊及論文，進行理論的分析及探討。

#### (二) 問卷調查法

透過問卷調查方式，瞭解研究對象在各研究變項間的關係。試測時預計發放咖啡連鎖業界就業的從業人員 56 份，試測回收後先以 SPSS 進行量化分析與整理，經過試測修訂後再發放正式問卷，發放 120 份問卷。

#### (三) 統計分析法

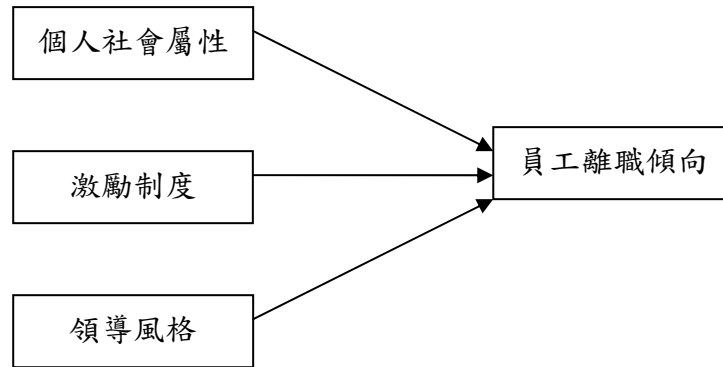
問卷回收後，利用統計軟體 SPSS13.0，分析各變項間是否有關聯性。



### 第三節 研究架構與研究流程

本研究之研究架構，包括以個人基本資料、激勵制度及領導風格為變項，瞭解相關變項對於離職傾向的影響，詳如圖一所示。

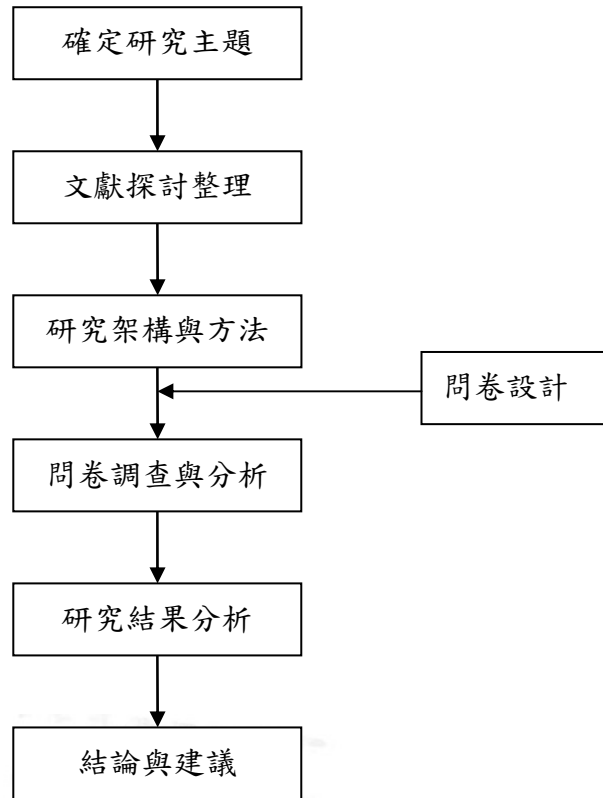
#### 一、研究架構



圖一 研究架構圖

#### 二、研究流程

本研究之研究流程，將自確定研究主題開始，蒐集相關之文獻進行整理分析，並建立研究架構與方法，設計問卷，進行問卷調查與分析調查結果，提出研究結果，並研擬結論與建議。



圖二 研究流程圖



## 第四節 研究限制

### 一、研究範圍的限制

由於咖啡連鎖企業眾多，無法一一進行研究，因此本研究僅選取一家本國咖啡連鎖業者做抽樣研究。

### 二、研究對象限制

基於伯朗咖啡館所實施之激勵制度，僅適用編制內之員工；因此本研究的研究對象，僅限於總公司或是各分店的正職門市主管與員工。



## 第貳章 理論與相關文獻探討

### 第一節 激勵制度

#### 一、激勵制度的定義

激勵是一種心理學的術語，是指心理上的驅動力，含有激發動機、鼓勵行為、形成動力的意思，也就是說透過某些內部或外部刺激，使人奮發起來、行動起來，去實現特定的目標。管理過程中的激勵，是透過設計的中間因素，從外部施加推動力和吸引力，增強員工透過高水準的努力，實現組織目標的意願。當一個人被激勵時，他會努力工作，但高水準的努力，不一定會帶來高的工作績效，除非努力指向有利於組織的方向。因此，激勵不僅要考慮努力的強度，還必須考慮努力的品質，並且指向組織目標，和組織目標保持一致的持久努力，是激勵所追求的效果。激勵就是激發員工的自動力，調整員工的積極性，使員工朝向組織的目標作出持久的努力。由於激勵激發人的自動力和積極性，是一種內部的心理過程，這種心理過程不能直接被觀察到，只能從行為和工作績效上進行衡量和判斷。通常員工受到高度激勵時，行為通常會表現出三個優點：<sup>3</sup>

- (一)努力，這是員工在工作中表現的行為強度。
- (二)持久，這是員工在完成工作任務方面表現出的長期性。
- (三)與組織目標有關，這是員工行為的品質。

激勵(motivation)源自於拉丁文的「movere」，有推動的意思，在這之後中外許多的學者對於激勵有不同的定意與觀點，以下介紹幾位學者對於激勵的定義與解釋：

Herzberg(1959)認為激勵是一種內化的力量，即自我振作、自我控制和自我滿足，並不受外在環境的限制；Davis(1972)指出激勵是針對工作人員的需求，透過各種誘導、激發的方式，使組織成員產生完成組織目標的行為；Kelly(1974)認為激勵是有關維持及改變行為的方向及強度的力量；Robbins(1992)認為激勵

<sup>3</sup> 周文霞著，〈激勵員工，決定成功〉(理論篇)，百善書房，2004，頁 88-89。

是指為組織目標努力的意願，但這個意願是受制於此一努力是否能滿足個人的某種需要；Rakich(1992)指出激勵是受到不滿足的需求所改變，而導致目標導向行為，並受到內在或外在影響個人的因素所改變。<sup>4</sup>

## 二、激勵制度的相關理論<sup>5</sup>

### (一)需求層次理論(Hierarchy of needs)<sup>6</sup>

馬斯洛(Abraham H. Maslow)於 1943 年提出了「需求層次理論」，主要的目的並非在於處理工作的情況，但是卻能應用在於工作的情況之中。馬斯洛將人類的需求歸納為五大類：

#### 1、生理需求(Physiological needs)：個人的生存需求，例如：食物、飲水等等。

生理需求的滿足是維持生命的必要條件，它處在需求的最低層次，人在轉向高層級的需求之前，總是集中全力以滿足這類的需求

#### 2、安全需求(Safety needs)：是指免於身心威脅、預防危險及意外的需求，包括追求安全、穩定、免於痛苦的需要。隨著生理需求的滿足，安全需求便做為激勵行為的目標而提出來，與生理需求一樣，在安全需求沒有得到滿足以前，人們一心嚮往的是滿足這種需求。在現代組織中，安全需求主要表現在渴望一種安全而穩定的職業，有醫療保險、勞動保護，人身、家庭和處所免遭攻擊，避免失業、疾病和其他各種危險，享受退休養老保障等。

#### 3、社會需求(Social needs)：即對於愛和被愛，以及友誼、歸屬的需求。前面的兩種需求滿足後，社會需求就會凸顯出來，並產生激勵作用，這些需求如果不能滿足，就可能影響員工的精神健康。

#### 4、尊重需求(Esteem needs)：尊重的需求可分為兩個部分。內部尊重因素，例如自尊、自主和成就；外部尊重因素，例如地位、認可和關注。尊重需求得

<sup>4</sup> 李裕仁，領導型態、組織溝通、激勵制度與離職傾向之實證研究，中國文化大學企業管理研究所，民國 94 年，頁 31。

<sup>5</sup> 黃廷合、呂日新編著，〈人力資源管理-理論與實務〉，全華科技圖書股份有限公司，2002，頁 180~186。

<sup>6</sup> 周文霞，〈激勵員工，決定成工(理論篇)〉，百式書房，2004，頁 100~180。

到滿足，能使人產生勝任、自信和對自己價值肯定的感情，是人獲得成就的一種重要激勵因素，若不能滿足這類需求，就會使人產生自卑感、軟弱無力感，讓人感到沮喪。

5、自我實現需求(Self-Actualization needs)：是一種追求個人能力極限的內驅力，包括有自我成長、從事和自己能力相稱職工作，發揮自己的潛能、成為自己想要和應該成為的那種人。

馬斯洛將這五種需求區分為較高層次和較低層次，生理和安全需求是較低層次的需求，層次高低決定於較高的需求是由內在而感到滿足的，而較低層次的需求主要是由外在來滿足的。

## (二)雙因子理論(Two-factor Theory)

Herzberg 等人於 1968 年以大約 200 位會計師及工程人員作為研究對象，研究他們的工作滿足與需求的關係。內容如下：

1、激勵因素(Motivation)或稱滿意因素：是指用以激發人員工作意願，產生自動自發的工作精神，所以也稱為「滿意因素」，包括有工作本身的挑戰性、工作的成就感、工作的責任感、升遷的機會與發展等等。Herzberg 認為如果員工對於這些因素感到滿足，即會有激勵作用，這類因素一般都是由工作本身產生的，它的改善往往能夠激勵員工的積極性和熱情，使員工從內心深處受到鼓舞，是一種促使人上進的因素，可以經常的提高一個人的生產工作效率。由於這類因素的滿足，可以提高人的積極性，更好的發揮人的潛力，達到激勵的效果，所以稱為「激勵因素」。

2、保健因素(Hygiene)或稱不滿因素：保健因素是消極的，是指在於維持原有的狀況，所以對進一步改善並無幫助，可是保健因素卻最容易導致人的不滿，所以也稱為「不滿因素」，包括有公司政策及行政、技術監督、人際關係、薪資、工作保障、個人生活、工作環境、工作安全等等。Herzberg 認為這些因素的變化可以使人員的工作態度產生短期的改變，如果人們對於這些因素感到滿意，那麼就可以維持原有的工作效率，但卻無助於績效的提升。這意味

著「保健因素」就像只能預防疾病，但不能治療疾病，就像保健工作可以預防疾病一樣，滿足了保健因素的需求，可以避免員工因情緒不高而影響生產和工作，但激勵效果並不大。這類因素主要是由於外界的工作環境所引起的。

激勵因素包括：工作上的成就感、工作中得到的認可、工作本身的挑戰性和興趣、工作職務上的責任感、工作的發展前途、個人成長與晉升的機會；保健因素包括：公司(企業)的政策與行政管理、技術監督系統、與上級主管之間的人際關係、與同級之間的人際關係、與下級之間的人際關係、工作環境或條件、薪資、個人的生活、地位、工作的安全保障。

### (三)ERG 理論(ERG Theory)

奧德佛於 1972 年所提出的 ERG 理論，是根據馬斯洛的需求層次理論而建立的，將需求層次歸納為三類，內容如下：

- 1、生存需求(Existence needs)：是指生理與物質的各種需求，例如飲食、居住、薪資、福利、實質工作環等等，相當於馬斯洛的生理與某些安全需求。
- 2、人際需求(Relatedness needs)：是指在工作環境中，與他人之間的人際關係，藉著分享與他人間的情感相互關懷而得到滿足，相當於馬斯洛的安全、社會、及某些尊重的需求。
- 3、成長需求(Growth needs)：指個人努力創造或在工作成長的需求，藉由個人充分發揮潛能及更佳的工作能力而得到滿足，相當於馬斯洛的自我實現及部分的尊重需求。

### (四)成就激勵理論(Achievement Motivation Theory)

大衛·麥克利蘭(D. C. McClelland)提出了成就激勵理論，又稱為三種需要理論，與馬斯洛的需求層級理論不同，他主要研究在人的生理需求基本得到滿足的前提下，人還有哪些高層級需求，他的結論如下：

- 1、權力需求：具有較高權力需求的人，常常會希望獲得更高的權力。他們對施加影響和控制他人，往往會表現出很大的興趣，這樣的人希望擔任領導者，也有一定的才幹。他們能言善道，頭腦較冷靜，善於提出問題和要求，樂於

演講，也常常喜歡教訓別人，希望自己能做出更大的成就，得到更高的職位。

麥克利蘭還將權力分為兩類：

(1)個人權力：追求個人權力的人，表現出來的特徵是圍繞個人的需求行使權力，在工作中需要及時的回饋和傾向於自己親自操作。

(2)職位性權力：要求管理者與組織共同發展，自覺地接受約束，從體驗行使權力的過程中得到滿足，把權力建立在個人需求的基礎上是不利於組織發展的。

2、關係需求：也可以稱為歸屬或社交的需求。較高層級的人多是具有歸屬和社交需求的人，他們通常從友愛、情誼和人際之間社會交往中得到歡樂和滿足，並總是設法避免因被某個組織或社會團體拒絕於門外而帶來的痛苦。麥克利蘭指出，注重關懷需求的管理者容易因為講交情和義氣，而違背或不重視管理工作的原則，從而導致組織績效的下降。但若關係需求強烈者安排在需要眾人合作的工作崗位上，將會大大提高工作效率。

3、成就需求：高成就需求的人，對勝任和成功有強烈的要求，他們把做好工作、取得成就看成人生最大的樂趣，這類人一般喜歡長時間、全心的工作，並從工作成就中獲得極大的滿足，他們追求的是成功本身而不是成功的報酬。高成就需求者有以下幾個特點：

(1)喜歡設立自己的目標：他們不滿於隨波逐流和隨遇而安，他們總是渴望有所作為，總是精心選擇自己所要從事的目標，並完全承擔達到目標的責任。

(2)在選擇目標時，傾向於迴避極端的困難：他們樂於接受挑戰，往往為自己樹立有一定難度，但又不是高不可攀的目標。

(3)對從事的工作，希望得到明確而又迅速的回饋：如果他們所從事的工作得不到回饋，就不知道自己的工作承機如何，也談不上滿足感的需求，想反的，如果能從上司那邊得到獎勵，他們就會有一種成就感。

(4)把個人成就看得比金錢重要：從成就中得到鼓勵，超過物質鼓勵的作用，把報酬看成是衡量成就大小的工具。

麥克利蘭認為，不同的人對於三種需求的排列層級和所占有的比重是不同



的，具有高成就需求的人，對於國家和組織有重要的作用。一個國家擁有這樣的人越多，就越興旺發達。他甚至認為，不發達的國家之所以不發達，重要的原因之一，就是缺少高成就需求的人。

#### (四)公平理論(Equity Theory)

亞當斯(J. S. Adams)於1963年所提出的公平理論又稱為社會比較理論(Social Comparison Theory)，或稱為交換理論(Exchange Theory)包括有投入(input)、成果(outcome)、比較人或參考人(comparison person or referent person)以及公平和不公平(equity-inequity)等概念。投入是指員工認為自己投入公司所具有的條件和對公司的貢獻，成果是指員工感覺從公司或工作中所獲的代價，例如待遇、升遷等等，比較人或參考人是指員工用來作比較投入和成果關係的對象，可能是同地位的人，也有可能是同團體的人，公平與不公平是為個人和他人比較投入與成果關係的感覺，若員工比較後，感到公平或尚公平則會受到激勵。此種理論應用於工作環境中，亞當斯認為人們會將自己所投入於工作的技能、時間及精力與所獲得的金錢及精神上的報酬相比較，然後將這比率與他人所得者相比，如果因此感到不公平，就會在心理產生「認知失調」(cognitive dissonance)的現象，並會採取各種可能的行為以減少此種認知失調。這種與他人的比較及比較的結果可用公式來表示：比較公式為  $A \text{ 報酬} / \text{投入}$ ； $B \text{ 報酬} / \text{投入}$  (A代表自己；B代表他人)，比較的結果為  $A=B$ ，報酬相等，感到公平； $A>B$ ，報酬多於投入或多於他人，得到的報酬過高，產生愧疚感； $A<B$ ，報酬少於投入或少於他人，感到委屈、吃虧。

常見的投入要素包括有：知識、學歷、年齡、性別、努力、建議、過去的功績、級別地位、責任大小、能力、培訓、資歷、忠誠、時間、經驗、現在的功績、工作難度、任務風險；報酬要素包括有：工資、提升、承認、安全、個人發展、津貼、交往機會、生活福利、機會。

他甚至認為，存在著三種基本的公平觀，會有三種不同的標準來衡量分配是否公平，敘述如下：

- 1、貢獻率標準：公平就是論功行賞，使獎酬與貢獻成正比，即多勞多得。以這個標準來分配社會資源與組織報酬，優點是可以獲得群體或社會的最大平均生產率，激勵優秀的人才脫穎而出，因為這種公平觀強調效率、競爭和機會均等。多勞多得的分配原則，使績效高的員工收益最多，積極性增高，因此而促進整個組織的績效提高，但是缺點是收入差別大，貧富不均。
- 2、平均率標準：不管貢獻大小或其他條件如何，大家一律獲得同等數量的分配。按這一標準進行分配，優點是簡便容易行使、和諧安定，缺點是犧牲了效率，普遍貧窮。
- 3、需求率標準：既不考慮貢獻，也不考慮均等，按需求進行分配，好處是照顧到人們的基本福利需求，符合人道主義的原則。但期前提條件是社會物質產品極大豐富，人們的覺悟極大提高，它帶有點想像色彩。

#### (五)期望理論(Expectancy Theory of Motivation)

弗洛姆(Victor Vroom)於1964年提出激勵的期望理論，認為一個人會努力工作，是基於對工作績效、報酬、及成功的期望。此一理論涵蓋三個變數，即激勵力量(Motivational Force)、期望值(Expectancy)和效價(Valence)。效價，也可以稱為目標價值，它是指一個人對某種特定結果的偏好程度，或者是一個人對於行為結果或目標的評價，即一個人認為某種行動方案的結果對他有多大的價值。期望值，是指人們對於某個具體行動可能會得出某個具體結果的概率估計這種概率值的估計使主觀的，受每個人的個性、情感、動機的影響。個體認為可能性越大，積極性就越高，個體認為根本實現不了目標，即使價值很高，也起不了積極性的作用。它可用公式表示：激勵力量=效價×期望值，用字母表示為 $M=V \times E$  其中， $M$ =Motivational Force； $V$ =Valence； $E$ =Expectancy，這個公式在管理工作中，就轉化為下列的期望模式：個人努力→工作績效→組織報酬→個人目標，具體來說，只有當員工認為努力會帶來良好的績效評價、績效評價會帶來獎勵、獎勵滿足員工個人的目標時，員工才會受到激勵進而付出更大的努力。

### 三、激勵制度的相關文獻<sup>7</sup>

(一)Robbins(1992)將激勵制度分成三類：

- 1、內滋報酬(Intrinsic rewards)：是指員工由工作本身所獲得的滿足，通常是無形的。
- 2、外附財務性報酬(Extrinsic financial rewards)：財務性報酬是有形的，由管理當局分配，可直接或間接增進員工的財務福指。
- 3、外附非財務性報酬(Extrinsic non-financial rewards)：外附非財務性報酬並不是指提升員工的所得水準，而是改善員工的工作品質，使員工的工作生活變得更好。

(二)Greenberg & Liebman(1990)把激勵制度劃分為三類：

- 1、物質型：包括金錢型的激勵制度、獎品制度以及旅遊制度等等，用來滿足員工物質方面的需求。
- 2、社會型：典型的公開表揚制度，用來滿足員工社會以及自尊方面的需求。
- 3、活動型：是指提供進修的計劃或是外部受訓的機會，讓員工參與式的目標管理。

---

<sup>7</sup> 李裕仁，領導型態、組織溝通、激勵制度與離職傾向之實證研究，中國文化大學國際企業管理研究所，民國九十四年，頁 35-36。

## 第二節 領導風格

### 一、領導的定義

領導是「影響團體朝向目標之達成」的能力，影響力的來源可以是正式的，例如伴隨著組織管理階層職位所賦予的領導權力。管理職位總會具有某種程度正式授與的權威力量，人們之所以會被認定具有領導角色，乃是在組織中取得某項職位的結果，然而並非所有的領導人都是管理者，管理者也絕非都是領導者。僅有組織職位所賦予的權威勢力，並不能保證管理者就能有效的領導；來自於組織正式結構以外的影響能力，也與組織的正式權力同等重要，甚至更為重要。換句話說，領導者可由組織正式指派，也可從團體裡自然形成。<sup>8</sup>從希臘哲學家的時代起，領導(Leadership)已經受到注目，它是組織行為研究中最熱門主題的其中一項。領導者使用權力、說服力來激勵員工，並且安排工作環境使員工的工作更有效率，透過領導，激發公司員工的潛能，提高工作的效率，滿足組織中成員個人的需求滿足，讓組織的效能得以提升，達到組織所訂定的目標。<sup>9</sup>領導的定義，各個研究領導的專家看法與角度也有所不同，所以有不同的定義，例如：

- (一)韋氏大辭典：將領導解釋為獲得他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行為。
- (二)社會學辭典：認為領導是指以聲望、影響力或地位啟發社會行為或控制社會行為的人。

以下為幾位學者對於領導的定義<sup>10</sup>：

- (一)許士軍(1986)：領導是在一特定的情況下，為影響一人或一群人之行為，使其驅向於達成某群體目標之人際互動程序。
- (二)謝全文(1985)：領導是處於團體情境中，藉者影響力引導成員努力方向，使齊心協力以赴共同目標的歷程。

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins 著，林財丁、林瑞發編譯，〈組織行為—第七版〉，台中：滄海書局，2003，頁 245。

<sup>9</sup> 鄭麗芳，領導風格與工作滿意度對情感性承諾之影響，國立中央大學資訊管理研究所，民國 93 年，頁 5。

<sup>10</sup> 李裕仁，領導型態、組織溝通、激勵制度與離職傾向之實證研究，中國文化大學企業管理研究所，民國 94 年，頁 7。

(三)張潤書(2001):領導乃是組織中影響系統的影響力表現,凡是對人產生影響力者即構成領導行為。

(四)陳海鳴(1999):在一特定情境下,為影響一人或一群人之行為,使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。

(五)Davis(1972):領導是說服他人熱心去追求一定目標的能力。

(六)Fiedler(1969):領導是某一個人使用其權力及影響力,使很多人在一起工作,以完成共同任務的一種關係。

## 二、領導風格的相關理論

### (一)特質理論(Trait Theory)<sup>11</sup>

特質理論盛行於 1940 年代至 1950 年代,研究的重點在於領導者的人格特性.如果以出現在日常媒體上的涵意為基礎描述領導者的特質,可能包含智慧、魅力、果斷、熱心、堅強、勇敢、正直、自信等,使人會以為有效能的領導者必須有一分童子軍,加上兩分耶穌基督督的精神才行。早期心理學家對領導行為的研究就朝這個方向在進行,專注於發覺那些領導者與非領導者間有所差異的特質.而特質理論研究的相關文獻眾多,相關研究理論如下:

1、Stogdill整理了 1904~1984 年有關特質理論的文獻,認為領導是「期望的互動中,創造結構並維持組織的結構」。Stogdill認為單一的特徵或條件是無法造就一位領導者,並且發現成功的領導者具有下列的特質:「一心想擔負責任、達成任務、精力旺盛、堅毅自信的追求目標、充滿創意、冒險犯難、主動參與社會事務、自信、認同自己、願意承擔決策的後果、準備承受人事的壓力、樂於忍受挫折、有能力影響別人、能夠組織社會互動系統與達成眼前目標。」<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins 著,林財丁.林瑞發編譯,〈組織行為—第七版〉,台中:滄海書局,2003,頁 245~246。

<sup>12</sup> 陳吳政,組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例,國立成功大學企業管理研究所(EMBA),民國 90 年,頁 18-19。

2、Davis (1972)指出，成功的領導者有四種性格：

- (1)領導者的智力高於他人的平均智力；
- (2)較一般人成熟並具有處理問題的能力及對他人寬容的態度；
- (3)比一般人較強的內驅力；
- (4)知道需建立和培養人際關係，以完成工作。

3、Dubrin (1998)認為成功的領導者的一般人格特質：自我認知和自我分析、自信心、值得信賴、容忍挫折的高度容忍力、溫馨、幽默感、熱心、支配度、外向程度、果斷程度、情緒穩定。

4、Kirkpatrick 與 Locke(1991)指出成功的領導者的六種特質為：內驅力、領導力、自信心、智力、知識與誠實。

## (二)行為理論(Behavioral Theory)<sup>13</sup>

特質理論的研究結果發現並沒有一套標準的人格特質，所以並未獲得研究學者的認同，使得行為學派的學者繼續研究領導方式，由內隱的人格特徵轉為對領導者外顯行為的研究，以下為相關的研究理論。

1、Lewin, White and Lippett (1953)提出了三種領導方式理論：<sup>14</sup>

- (1)權威式領導：所有政策規劃、控制及工作分派與伙伴的選擇，都由領導者決定，對於部屬的考核全依據領導者主觀的決定。
- (2)民主式領導：各項政策、計劃經由和部屬充分討論後才決定，領導者採取鼓勵並提供支援與協助，考核也依據客觀的標準。
- (3)放任式領導：領導者放任部屬自行決定，對於工作也很少有指示和監督，考核也不主動表示意見。

2、俄亥俄州立大學(Ohio State University)，在 1940 年代後期作了一系列的調查，Hemphill 及 Coons 在 1950 年首先發展「領導者行為描述問卷」(Leader

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins 著，林財丁、林瑞發編譯，〈組織行為—第七版〉，台中：滄海書局，2003，頁 246~249。

<sup>14</sup> 陳孟芝，領導風格、部屬情緒智力與領導效能之關係—以某咖啡連鎖業為例，淡江大學管理科學研究所，民國 94 年，頁 9~11。

behavior description questionnaire，簡稱LBDQ)，用來衡量部屬對領導者行為的感受，將領導行為歸納成「體制」(initiating structure)，為重視體制因素的領導者，嚴格界定團體成員在工作中所扮演的角色與彼此間的工作關係，要求成員遵守組織的工作規範，此種領導行為，也稱為工作導向或任務導向的領導行為。另一個為「體恤」(consideration)，為領導者能隨時察覺部屬的需求，採用雙向溝通的方式尊重部屬的意見和關心部屬的舒適感、福利、地位和工作滿足感，與部屬建立相互信任、和諧的工作夥伴關係，也稱為員工導向或人際關係導向的領導行為。俄亥俄州立大學運用LBDQ研究領導行為發現，體制與體恤之層面並非截然可以劃分，領導者所表現的行為，經常是兩種形式都有可能出現，因此依據程度高低將領導型式分為四類：

- (1)高體制高體恤：領導者不僅重視工作，也關心部屬的需求，在相互尊重的情形下，努力工作達成組織目標。
- (2)高體制低體恤：領導者較重視組織目標，忽略了部屬的需求，對於部屬較為嚴格，較在乎工作績效的達成。
- (3)低體制高體恤：領導者關心部屬的需求，超過對工作績效的要求。
- (4)低體制低體恤：領導者對工作績效與部屬需求都不關心，常造成組織士氣低落，目標無法達成。

3、密西根大學(University of Michigan)企圖找出與工作效能有關的領導型為特質。研究小組也提出兩個領導行為的向度：員工導向 (employee-oriented) 與生產導向(production-oriented)。員工導向的領導者較重視員工間的人際關係，注重部屬的需要並且接受成員的個別差異；相反的，生產導向的領導者卻較重視工作的任務與技術問題，他們關心的是完成工作任務，成員只是達成目標的工具。密西根大學的研究結論，有利於員工導向領導者的行為表現，因為員工導向的領導與高團體產能和高工作滿足感有正相關；相反的，生產導向的領導者則與低團體產能和低工作滿足感有關聯性。

4、Likert(1967)提出「參與民主式、諮詢民主式、仁慈威權式、剝削威權式」

的模式。研究中發現參與民主式的領導方式，部屬的工作滿意度最高，仁慈威權式的領導方式最低，剝削威權式在組織面臨困難時最能發揮領導效能，進一步說明其內容如下：

- (1)參與民主式(participative democratic)：領導者與部屬之間上下雙向溝通，部屬之間也可以水平溝通，領導者對於部屬有充分的信任，對於工作採取授權的方式。
- (2)諮詢民主式(consultative democratic)：領導者決定較重要的決策，次要性的決策會授權給部屬決定，領導者和部屬之間採取雙向溝通的方式。
- (3)仁慈威權式(benevolent authoritative)：領導者對待部屬像威嚴的家長對待子女，恩威並施，而部屬對領導者則懷有戒慎與敬畏，領導者會讓部屬參與部分決策。
- (4)剝削威權式(exploitative authoritative)：領導者決定所有的決策，然後交給部屬執行，必要時會以威脅和強迫方式以達成工作績效與組織目標。

### (三)權變理論(Contingency Theory)<sup>15</sup>

研究領導的學者已漸漸明白預測領導的成功與否是蠻複雜的，不單單是注重某些特質或行為風格就夠了。因為先前的研究無法獲得一致的結果，使得研究人員不得不重新調整方向，將研究焦點轉至情境的相關因子。1960年代以後提出權變理論的學者，認為領導行為應隨著追隨者特性，在不同的情況下進行調整，實現有向的領導，以下為相關的研究理論：

1、Fiedler權變領導模式(Fiedler leadership model)是由Fiedler(1967)所發展出來的。Fiedler主張團體績效取決於「領導者與部屬的互動型態」和「情境賦予領導者的控制權和影響力」之間的適合程度而定，以LPC問卷(Least Preferred Co-worker Questionnaire, 簡稱LPC)測量領導風格與部屬的工作績效，來引導出領導者的風格。Fiedler所發展出的三個情境因素或權變向度

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins 著，林財丁、林瑞發編譯，〈組織行為—第七版〉，台中：滄海書局，2003，頁 251~257



如下：<sup>16</sup>

- (1) 領導者部屬關係：部屬對領導者之信心、信任與尊敬的程度。
- (2) 工作結構：部屬被指派工作之結構性程度。
- (3) 職權：領導者在權力變數，如遴選、解聘、訓練、晉升與加薪等方面的影響力。

2、領導部屬交換理論(Leader-member exchange theory, 簡稱 LMX)認為領導者會和一小撮部屬建立特殊關係，這些人成為領導者的圈內人 (in-group)，他們獲得信任，占有領導人的時間，擁有特權，其他人就成為圈外人 (out-group)，分到較少的時間與獎勵，領導人依照正式的職權與他們互動。領導部屬交換論假設在互動初期，領導這就在心裡將部屬歸納為「圈內」或「圈外」，關係劃定後維持一段相當穩定的時段。至於領導者憑什麼劃分內外，目前仍然不是很清楚，有證據顯示領導者可能根據部屬具有與自己類似的態度或人格，或是部屬有較好的才能，而將他列為圈內人。研究結果證實領導部屬交換論的部份假設：領導者的確以不同的方式對待部屬；差別待遇並非偶然；圈內人部屬得到較高的績效考評，較低的離職率，對主管較為滿意，有較好的整體滿足感。

3、路徑目標理論(Path-goal theory)是近年來備受推崇的領導理論之一，該理論是由 Robert House(1974)所發展的一種領導權變模式。其理論擷取俄亥俄州立大學有關領導研究的主動結構與體恤行為風格，和動機研究的期望理論之精華匯集而成。路徑目標理論認為，領導者的主要職務是協助部屬達成工作目標，並提供所需的指導與支持，以確保部屬的工作目標能與團體或組織的目標重和一致。「路徑目標」的涵意在於有效的領導者將協助部屬澄清可達成目標的路徑，減少路徑中的障礙與危險，使其順利的達成目標。根據路徑目標理論，領導者的行為若要被部屬接受，就必須是部屬立即滿足或未來滿足

---

<sup>16</sup>陳孟芝，領導風格、部屬情緒智力與領導效能之關係—以某咖啡連鎖業為例，淡江大學管理科學研究所，民國 94 年，頁 14-16

的來源。領導者的行為若屬於激勵性的，則必須達到下列程度：使部屬的需求滿足與工作效能一致，提升部屬工作效能的訓練、指導、支持與獎勵。為了要能檢視這些論調，House 提出了下列四種領導行為的類型：

- (1)指導型領導者：讓部屬清楚明白所期待完成的工作任務為何、訂定的工作程序為何，明白的工作指導，這種領導類型與俄亥俄州立大學研究所提出的「主動結構」類似。
- (2)支持型領導者：友善而且對部屬的需求表示關切，這與「體恤行為」雷同。
- (3)參與型領導者：在決策之前，會先諮詢參考或接納部屬的建議或想法。
- (4)成就導向型領導者：會設定有挑戰性的目標，並期待部屬能以個人最大的潛力來完成目標。

#### (四)轉換型領導理論(Transformational Leadership)

##### 1.轉換型領導的定義<sup>17</sup>

- (1)Burns(1978)認為轉換型領導是組織在改革的過程中，領導者藉由提出更高的理想價值，企圖喚起組織成員的自覺。
- (2)Bass(1985)認為轉換型領導是領導者透過改變部屬的價值與念、開發部屬潛能、增強信心等方式，提高部屬對組織目標的承諾，並且產生部屬為組織產生全力的意願與動機。
- (3)Yukl(1994)認為轉換型領導是指影響組織成員，使其在態度假設上產生重大改變、建立對組織使命或目標的承諾，給予成員主力以完成目標的歷程。

##### 2.轉換型領導的四個構面<sup>18</sup>

Bass & Avolio (1994)指出轉換行領導包含四個構面，敘述如下：

- (1)魅力型領導行為：德國的社會學家韋伯(Weber)定義領導者的權力基礎來自於他個人的典範特質和給人的模範榜樣。Bass(1985)認為一位魅力領導者有以下

<sup>17</sup> 周惠莉，五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，中原大學企業管理研究所，民國 91 年，頁 9。

<sup>18</sup> 洪紹榮，組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究，大葉大學國際企業管理研究所，民國 92 年，頁 34~37。

的特徵：A.自信、自尊；B.自主；C.轉換的能力；及D.解決內在的衝突。

(2)精神上的激勵：領導者會依據一些象徵，建構出偉大的理想或願景，並利用機會與部屬談話以傳達其理念與想法，激勵部屬超越個人的私利，共同完成偉大的事業而共同奮鬥。

(3)智力的啟發：轉換型領導者是組織變革的一個媒介，因此，為了組織的變革，他必須提供創新的解決方案，同時接受新的觀念。對於部屬，鼓勵其質疑原本的假設及過去所接受的刻板印象(Bass, 1985)。

(4)個別化的關懷：因為轉換型領導者必須傳達公司的遠景給部屬，並向部屬提出保證；因此個別化關懷和瞭解每位部屬才能與能力，使其發揮所長，對於轉換型領導者而言，這是個很迫切的工作(Bass & Avolio, 1994)。

基於轉換型領導者上述的特質，Ackoff(1999)認為一位轉換型領導者必須馬上去做的事情為：A.打破傳統的監督觀念，與部屬互動，而不是指揮部屬去行動；B.創造有生產力的工作環境，提供員工持續性的技能發展，給員工自我成長的機會，例如在職教育；C.創造組織學習的大環境；及D.打破以往階層之組織結構，以網路、水平、矩陣等組織來取代E.讓股東能直接或間接參與決策之過程。

#### (五)交易型領導理論(Transactional Leadership)

##### 1.交易型領導的定義<sup>19</sup>

(1)Burns(1978)認為交易型領導維持部屬間的關係，是基於價值的互換，且此種價值包含了經濟、政治以及心理等性質，此種關係強調短暫與協商的過程，而不再於持久性的目的與關係。

(2)Bass(1985)認為交易型領導是由領導者－部屬交換理論(leader-member exchange theory, 簡稱 LMX theory)與路徑目標理論(path-goal theory)所延伸而來，領導者瞭解部屬的需求為何，並且對於部屬所要求的酬勞給予承諾，而部屬則努力工作來獲得其所要的利益。

---

<sup>19</sup> 羅世忠，金融業、半導體業、電腦周邊業之組織學習與轉換型、交易型領導關係之比較，國立屏東科技大學企業管理研究所，民國 93 年，頁 35-36。

(3)Kim & Shim(2003)認為交易型領導理論是以利益為導向，且領導者與部屬的關係是基於互易。

## 2.交易型領導的特質分類<sup>20</sup>

Bass(1985)的研究中，將交易型領導分為以下的兩個構面：

(1)權變報酬(Contingent Reward)：權變報酬的領導行為，是指領導者給予員工適當的鼓勵與避免使用處罰，以增加員工工作的誘因。當員工完成領導者所指示的工作時，即可獲得獎賞，領導者可以經由不同的權變獎酬的交易過程，達成對員工的激勵作用，領導者扮演權變增強者的角色，能有效運用組織內部的資源，透過獎勵的提供，使員工感受到激勵作用，進而在工作上有更好的表現。

Blanchard & Johnson(1982)認為權變報酬的運用方式有：A.替成員設立目標；B.修正達成目標所需要的績效；C.指導沒有經驗的成員如何進行工作，並評價員工的工作表現及一視同仁對待員工；及D.在有需要時，主管會告訴有經驗的員工，他們對此事的評價，但仍尊重員工是成熟的個體。

(2)例外管理(Management By Exception)：例外管理可分為主動的例外管理(active management by exception)與被動的例外管理(passive management by exception)。主動的例外管理是指，領導者隨時觀察員工及採取修正行為，來確保工作能有效的達成；被動的例外管理是指當員工未能達到預期行為時，領導者使用處罰及其他修正行為，矯正實際與預期標準的偏差(Bass & Avolio, 1990)。

---

<sup>20</sup> 洪紹榮，組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究，大葉大學國際企業管理研究所，民國 92 年，頁 41~43。

### 第三節 員工離職傾向

#### 一、離職的定義<sup>21</sup>

「離職」從字面上看來指的是員工從所在的組織離開，並對所屬的組織一種契約終止行為，是員工與雇主的關係終止。大致上來說，過高的員工流動率，會對企業帶來如甄才、選才、育才與留才的成本提高並會影響組織的士氣(唐大鈞，民90)。以下介紹幾位學者對離職的定義與解釋：

- (一)黃英忠(1993)認為離職指的是員工在組織中，工作一段時間後，經過個人詳盡的考慮之後，決定離開工作崗位，導致失去原有職務所該有的權利，與原來的組織也不再有任何的關係。
- (二)余杏容(民66)指出離職是個人經過一段時間的考慮，對工作的一種否定，意味著不但失去工作並且脫離工作所給予的利益與職責。
- (三)余安邦(民69)定義離職為員工主動停止僱傭關係，完全的離開原有的工作及組織。
- (四)鄭文俊(民84)指出離職不但是個人離開組織的行為，還包括了個人與組織的互動過程，也就是離開之後對組織、社會、經濟的影響。
- (五)Mobley(1977)認為離職是員工在組織中擔任某一工作，工作之後並詳加考慮，決定離開原工作，因此失去工作所賦予的利益，與原組織不再有任何的關係。
- (六)Robbins(1979)指出離職是員工自願與非自願永遠的離開組織。

---

<sup>21</sup> 謝靜慧，企業員工福利制度、工作滿足與離職傾向之相關研究—以第一線零售業為例，淡江大學管理科學研究所，民國92年，頁21~22。

## 二、離職的種類<sup>22</sup>

員工在工作的期間，可能會產生許多想法，導致離職，而這些想法的產生有很多種，而 Price(1977)將離職分為兩種：

(一)自願性離職(voluntary turnover)：離職行為是自願的，沒有受到其他人的脅迫或壓力，屬於個人選擇性的離職。這種在員工的立場並依據個人的意願所做的離職，稱為辭職(Quit; Resignation)。主要的原因有兩種：

- 1、因為組織的因素而離職：這類的原因有薪資、升遷、更好的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰性。
- 2、個人的因素而離職：這類的原因有健康關係、退休、深造、遷居。

(二)非自願性離職(involuntary turnover)：個人脫離組織的原因是無法控制的，一般可分為解雇(Discharger)與暫時解雇(Layoff)，主要是由雇主的或是由組織的立場所強制執行的離職，非員工的意願反應。主要的原因有三種：

- 1、員工個人關係：工作能力的減退或是疾病的因素。
- 2、公司或業主的原因：公司的財務狀況不佳、關廠、歇業等。
- 3、退休：雖然員工仍然有工作的意願，但是已經到達退休的年齡。

在說明自願性離職與非自願性離職後，Dalton 等學者主張可以由組織功能性的角度來界定組織，且認為自願性離職分為非功能性離職與功能性離職。

(一)非功能性的離職(Dysfunctional)：一個人企圖離職，而組織卻希望慰留他，因為組織對其評價是好的，失去這種員工將影響組織的效益。

(二)功能性的離職(Functional)：一個人想要離職，但是組織卻不在乎，因為組織對其評價是不好的，這類的員工留下來反而會影響組織的效益。

學者 Abelson(1987)認為離職行為可由「個人因素」與「組織因素」兩種構面來說明：

(一)個人因素自願離職，組織可以避免的：例如對主管政策的不滿等因素而離職。

---

<sup>22</sup> 蔣瑋琳，空服員離職傾向—以 C 航空公司空服員為例，大同大學資訊經營研究所，民國 94 年，頁 45~46。

- (二)個人因素自願離職，但組織不可避免的：例如結婚、照顧小孩等因素。
- (三)個人因素非自願離職，組織可以避免的：例如解雇、退休等因素。
- (四)個人因素非自願離職，但組織不可避免的：例如生病、死亡等因素。

### 三、離職傾向的定義<sup>23</sup>

離職傾向是一種另尋其他工作機會的傾向程度，並未真正的離開組織，會在真正離職行為產生之前，對離職行為做一個全方位的評估，在評估過後才會產生所謂的離職行為。Mobley(1977)及許多位學者認為離職傾向是判斷員工離職行為的最佳指標，當一名員工的離職傾向越高時，其離職的行為就越有可能發生(唐大鈞，民 90)。以下介紹幾位學者對離職傾向的定義與解釋：

- (一) Porter & Steers(1973)表示離職傾向是員工經歷過了不滿足以後所產生的一種退縮行為。
- (二) Mobley(1977)認為員工經歷了不滿足後，下一個步驟就是離職念頭，是實際離職行為前的最後一個步驟。就是員工在工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性的總合表現。
- (三) Miller & Katerberg(1979)認為離職傾向乃是離開尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度；亦即人在實際離職行為之前，會對組織問題作一些評估衡量，此種離職行為的評估衡量即屬於離職傾向。

### 四、離職傾向的相關理論

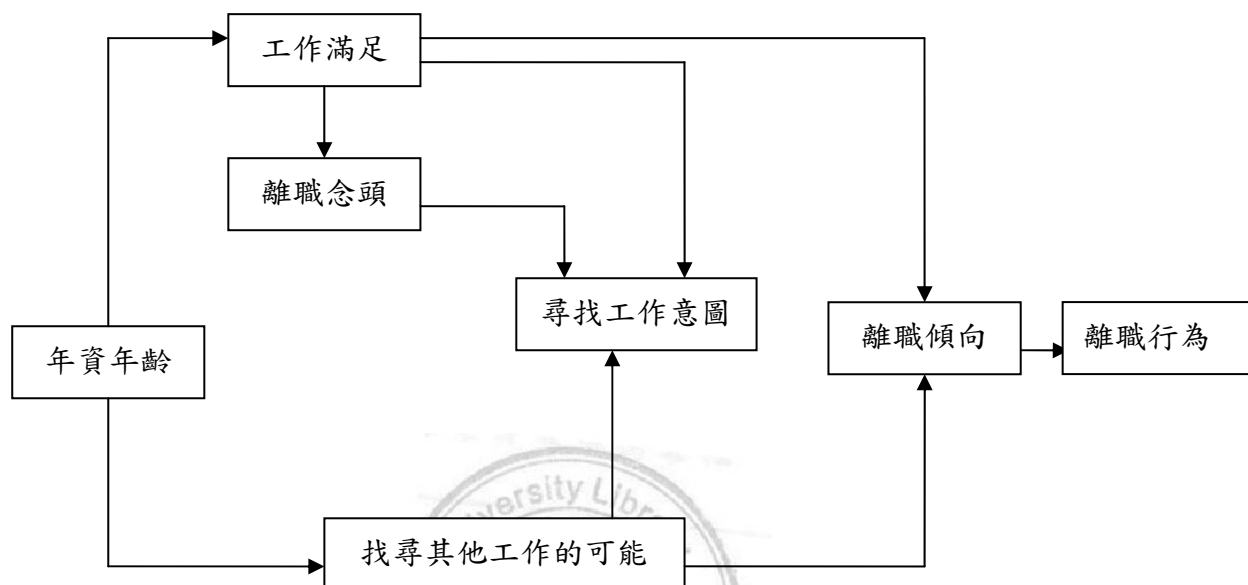
#### (一) Mobely員工退縮決策過程模式<sup>24</sup>

Mobely(1978)提出退縮決策模式如圖三所示，指出員工對工作滿足與否，

<sup>23</sup>謝靜慧，企業員工福利制度、工作滿足與離職傾向之相關研究—以第一線零售業為例，淡江大學管理科學研究所，民國 92 年，頁 24。

<sup>24</sup>徐彥賢，我國銀行理財專員離職傾向之行為研究，逢甲大學經營管理研究所，民國 93 年，頁 29~30。

將導致產生離職的念頭與否，或尋找其他工作傾向和離職傾向，進而間接影響其實際的離職行為。此模式強調離職傾向是實際離職行為最直接的前置因素，並認為年齡和年資因為對工作滿足與否，以及找到其他工作的可能性，間接的影響其離職傾向，找其他工作的可能性則影響尋找其他工作傾向。



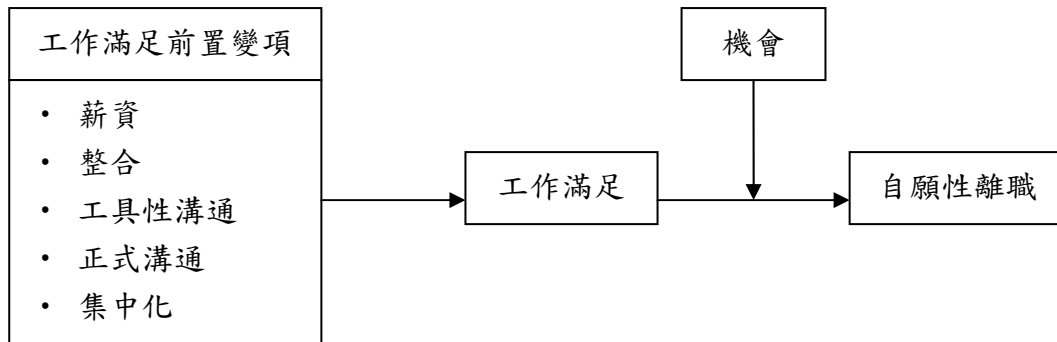
圖三 Mobley 離職行為模式 資料來源：Mobley，1978

## (二)Price工作滿足離職模型<sup>25</sup>

Price 在 1977 年發展出一個自願性離職模式如圖四所示，由薪資(pay)、整合(integration)、工具性溝通(instrumental)、正式溝通(formal communication)與集中化(centralization)等五種工作滿足的前因變項所形成的因果關係模式。也就是說這五個前因變項會影響個人的工作滿足，進而會影響工作滿意度；若員工工作滿意度低，而外在工作機會增加時，則個人的自願性離職行為發生的機率也會增加。

<sup>25</sup> 李鴻宜，現場工程師離職意圖之研究，中華大學營建管理研究所，民國 92 年，頁 24。





圖四 Price 工作滿足離職模式

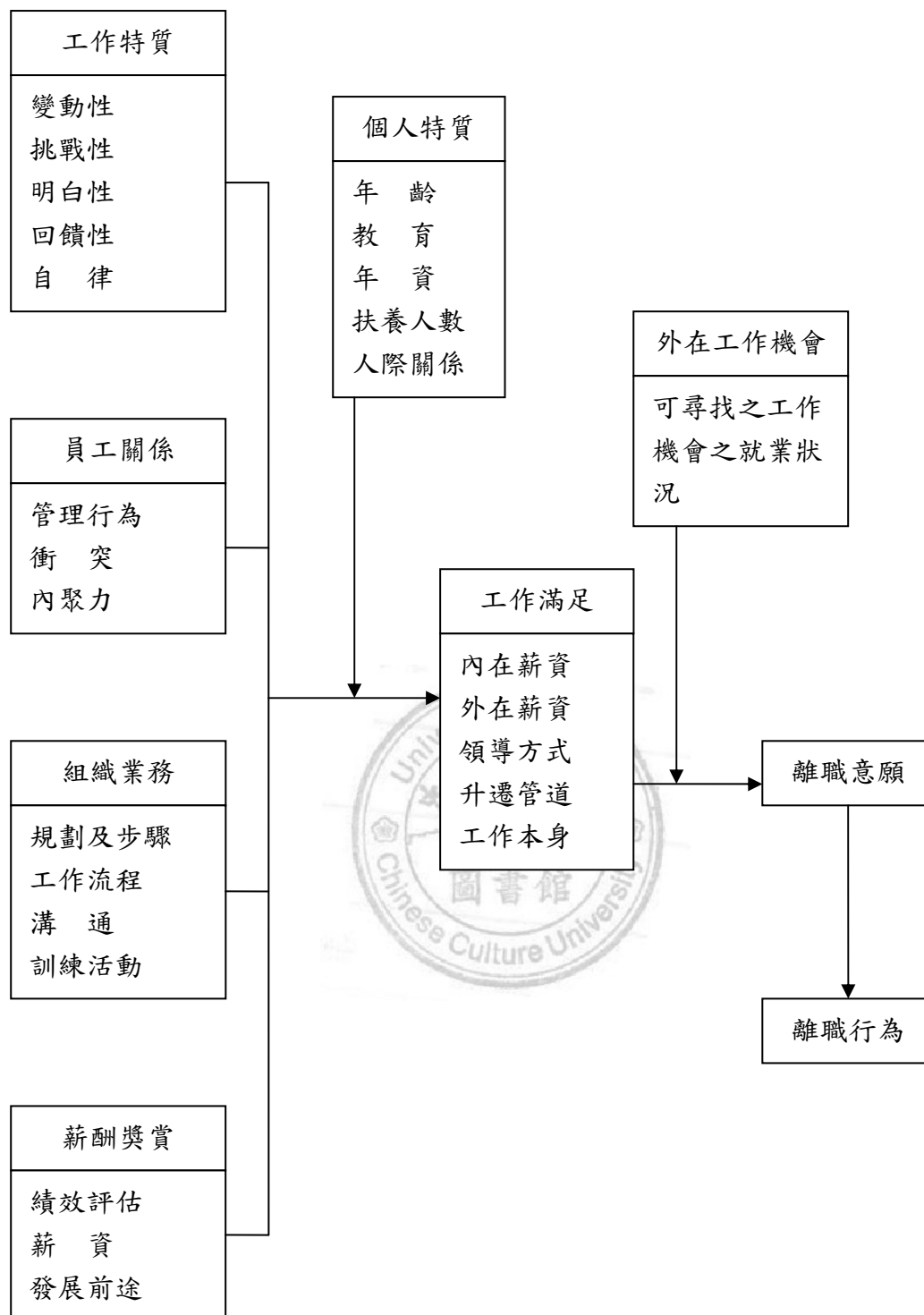
資料來源：Price James.L.，1977

### (三) Szilagyi 離職過程模式<sup>26</sup>

Szilagyi(1979)從員工的關係、工作特質、組織業務、酬賞制度及個人特質、工作滿足、外在工作機會及離職意願等變項，來探討離職的行為模式，如圖五所示：

1. 工作特質、工作環境及員工特質是影響員工離職的重要變項，影響隨組織層次變化。
2. 對一些潛在的離職者，在雇用員工時，應考慮個人特質，予以事先阻隔。
3. 對組織來說，工作環境、領導型態、組織結構是可控制的，而外在工作機會、勞工短缺則是不可控制的。因此，離職變項可分為可控制的及不可控制的兩種。

<sup>26</sup> 鍾芳榮，探討知識工作者內外控人格特質、工作投入、工作滿足及離職傾向之關係，東吳大學企業管理研究所，民國 92 年，頁 26-27。



圖五 Szilagyi 離職過程模式 資料來源：Syilagyi，A.D.(1979)

(四)Mobley、Griffeth、Hand、Meglione(1979)等人將歷年學者研究影響離職的因素歸類為七種<sup>27</sup>：

- 1、人口統計因素與特質：例如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、服務公司的家數、成就動機等等。
- 2、整體工作滿意。
- 3、組織及工作環境因素：例如薪資、升遷、主管、與同事關係、組織氣候、角色壓力等等。
- 4、工作內容因素：例如對工作本身的滿意與工作的特性等等。
- 5、外在環境因素：例如經濟狀況、對可能工作的期望等等。
- 6、職業型為：例如藍領與白領有不同的離職行為。
- 7、行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等等。

也就是說離職並不單純與工作滿足一個面向有關，雖然他與工作滿足有明顯的相關，但是有部分的因素是其他環境或個人因素所影響的。

---

<sup>27</sup> 蔣瑋琳，空服員離職傾向——以 C 航空公司空服員為例，大同大學資訊經營研究所，民國 94 年，頁 47。

## 第參章 研究設計

### 第一節 研究對象

由於市場中的咖啡連鎖業眾多，所以本研究之研究對象，是目前在伯朗咖啡館就業的從業人員，包括正職人員的門市主管與門市員工。並經由發放問卷的方式，以瞭解伯朗咖啡館的激勵制度、領導風格是否與正職員工的離職傾向有所關聯。

### 第二節 研究假設

本文研究目的是要探討伯朗咖啡館激勵制度、領導風格與員工離職傾向之研究。伯朗咖啡館連鎖產業的激勵制度是否對於員工離職傾向有所影響；領導風格是否對於員工離職傾向有所影響。

本研究的研究假設如下：

- H1：人口統計變項與員工離職傾向有關聯性。
- H1-1：性別的不同與離職傾向有顯著差異。
- H1-2：婚姻狀況的不同與離職傾向有顯著差異。
- H1-3：教育程度的不同與離職傾向有顯著差異。
- H1-4：年資的不同與離職傾向有顯著差異。
- H2：激勵制度與員工離職傾向有關聯性。
- H2-1：物質型激勵對於員工離職傾向有顯著差異。
- H2-2：社會型激勵對於員工離職傾向有顯著差異。
- H2-3：活動型激勵對於員工離職傾向有顯著差異。
- H3：領導風格對於員工離職傾向有影響。
- H3-1：特質理論對於員工離職傾向有顯著差異。
- H3-2：行為理論對於員工離職傾向有顯著差異。
- H3-3：權變理論對於員工離職傾向有顯著差異。
- H3-4：轉換型領導理論對於員工離職傾向有顯著差異。

H3-5：交易型領導理論對於員工離職傾向有顯著差異。

### 第三節 問卷設計

本研究根據研究目的與理論、文獻資料，擬訂出一份「伯朗咖啡館激勵制度、領導風格與員工離職傾向之關聯性研究」的問卷，將採用李克特氏 (Likert' Scale) 五等分量表計算，正向題答「非常同意」、「從來沒有」的 5 分，答「同意」、「很少」的 4 分，答「普通」、「有時」的 3 分，答「不同意」、「經常」的 2 分，答「非常不同意」、「一直想」的 1 分。

問卷的內容分為六部分。自變項包括：伯朗咖啡館員工個人基本資料、伯朗咖啡館激勵制度、伯朗咖啡館主管領導風格，依變項則為伯朗咖啡館員工離職傾向。

本問卷第一部分為伯朗咖啡館員工個人基本資料，第二部分為伯朗咖啡館激勵制度的執行狀況，第三部分為伯朗咖啡館主管的領導風格，第四部分則為伯朗咖啡館員工的離職傾向。分別說明如下：

自變項	
第一部分 個人基本資料	
本部分共七題，是要瞭解個人基本資料是否與激勵制度、領導風格與員工離職傾向相關聯性。	
性別	男與女，共兩類。 是要瞭解性別是否會影響本研究。
年齡	分為 20 歲以下、21~25 歲、26~30 歲、30~35 歲、35 歲以上，共五類。 是要瞭解年齡是否會影響伯朗咖啡館員工的離職傾向。
教育程度	分為專科以下、大學、碩士、博士，共四類。 是要瞭解伯朗咖啡館員工的教育程度。

婚姻狀況	分為未婚、已婚，共兩類。 是要瞭解伯朗咖啡館員工的家庭情況。
服務年資	分為一年以下、1-5年、6-10年、10年以上，共四類。 是要瞭解伯朗咖啡館員工的年資是否會影響離職意願。
所在的分店	分為門市營運部、開發部、中山店、明曜店、站前二店、信義店、建國北路店、公館店、南港世貿店、延平店、市民店、南京店、八德店、宜蘭蘭花咖啡館、桃園中山店、楊梅店、長庚二店、長庚一店、天母店。 是要瞭解各正職員工服務的分店。
第二部分 伯朗咖啡館激勵制度的執行情形	
測量目的	藉由以下的問題來瞭解伯朗咖啡館在激勵制度執行的實際情形。
問卷題目	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、公司有公平合理的考績制度</li> <li>2、公司有公平合理的獎勵制度</li> <li>3、公司提供員工旅遊計畫</li> <li>4、公司有績效獎金</li> <li>5、公司有安全衛生的工作環境</li> <li>6、公司有整潔優雅的工作環境</li> <li>7、公司有進修的計畫或外部受訓的機會</li> <li>8、公司有專業的在職訓練機會</li> </ol>
第三部分 伯朗咖啡館主管的領導風格	
測量目的	藉由以下的問題來瞭解伯朗咖啡館的主管是屬於何種的領導風格。
問卷題目	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、主管會從各種不同的角度來解決問題</li> <li>2、主管會與我明確的討論，誰需要對績效目標達成負責</li> </ol>

	<p>3、主管會熱烈與我討論，哪些事情需要完成</p> <p>4、主管會明確的指出，具有良好目標判斷力的重要性</p> <p>5、主管肯花時間教我</p> <p>6、主管把我視為團體中的一分子，且將我視為獨立的個體</p> <p>7、主管會持續追蹤所有出錯事物的後續發展</p> <p>8、主管會引導我注意未達績效標準的失敗案例</p> <p>9、主管會考慮到我與其他人不同的需求、能力和抱負</p> <p>10、主管的行事風格能贏得我的敬重</p> <p>11、主管會展現他的權利與自信</p> <p>12、主管會強調「擁有集體使命感」的重要性</p> <p>13、主管會展現目標達成的信心</p> <p>14、主管會讚美我的優良表現</p> <p>15、主管會以令我滿意的方式與我共事讚美我的優良表現</p> <p>16、主管會強化我的成功意願</p> <p>17、主管會強化我的更努力意願</p> <p>18、當我達成目標時，主管會給予我合理的報償</p> <p>19、主管會依照我的表現給予獎勵或處罰</p> <p>20、主管會主動發現問題，並採取有效的行動督促我</p> <p>21、主管會隨時留意我的錯誤</p> <p>22、主管會了解事情的狀況，以防止錯誤的產生</p>
<p>依變項 員工離職傾向</p>	
<p>第四部分 伯朗咖啡館員工對於離職傾向的看法</p>	
<p>測量目的</p>	<p>藉由以下的問題來瞭解伯朗咖啡館員工對於公司的激勵制度、主管帶領團隊的領導風格，對於自身的離職意願是否有影響。</p>

問卷題目	1、您是否曾經考慮離職 2、您是否曾經想要尋求其它工作機會
------	----------------------------------

問卷第二部分伯朗咖啡館激勵制度的操作型定義為利用 Greenberg & Lieberman(1990)提出激勵制度的三個種類及李裕仁(2005)所整理而成，分別為物質型：包括金錢型的激勵制度、獎品制度以及旅遊制度等等，用來滿足員工物質方面的需求、社會型：典型的公開表揚制度，用來滿足員工社會以及自尊方面的需求及活動型：是指提供進修的計畫或是外部受訓的機會，讓員工參與式的目標管理。物質型激勵的題目分別為 1、公司有公平合理的考績制度 2、公司有公平合理的獎勵制度 3、公司提供員工旅遊計畫 4、公司有績效獎金，社會型激勵的題目分別為 5、公司有安全衛生的工作環境 6、公司有整潔優雅的工作環境，活動型激勵的題目分別為 7、公司有進修的計畫或外部受訓的機會 8、公司有專業的在職訓練機會。

問卷第三部分伯朗咖啡館主管領導風格的操作型定義為利用第三部分領導風格的量表是參考特質理論中 Stogdill 提出的定義、行為理論中 Lewin, White and Lippett (1953)提出的定義、權變理論中 Fiedler 權變領導模式、轉換型領導中 Bass & Avolio (1994)提出的四個構面、交易型領導中 Bass(1985)提出的兩個構面及洪紹榮(2003)所整理而成，特質理論的題目為 1、主管會從各種不同的角度來解決問題，行為理論的題目分別為 2、主管會與我明確的討論，誰需要對績效目標達成負責 3、主管會熱烈與我討論，哪些事情需要完成，權變理論的題目分別為 4、主管會明確的指出，具有良好目標判斷力的重要性 5、主管肯花時間教我 6、主管把我視為團體中的一分子，且將我視為獨立的個體 7、主管會持續追蹤所有出錯事物的後續發展 8、主管會引導我注意未達績效標準的失敗案例 9、主管會考慮到我與其他人不同的需求、能力和抱負，轉換型領導理論的題目分別為 10、主管的行事風格能贏得我的敬重 11、主管會展現他的權利與自信 12、主管會強調「擁有集體使命感」的重要性 13、主管會展現目標達成的信心 14、



主管會讚美我的優良表現 15、主管會以令我滿意的方式與我共事讚美我的優良表現 16、主管會強化我的成功意願 17、主管會強化我的更努力意願，交易型領導理論的題目分別為 18、當我達成目標時，主管會給予我合理的報償 19、主管會依照我的表現給予獎勵或處罰 20、主管會主動發現問題，並採取有效的行動督促我 21、主管會隨時留意我的錯誤 22、主管會了解事情的狀況，以防止錯誤的產生。第四部分員工離職傾向的量表是參考 Mobley, Horner & Hollingsworth(1978)有關離職的問卷所整理而成。



## 第肆章 資料分析與研究結果

### 第一節 資料分析方法

#### 一、敘述性統計分析

對於個人基本資料採用敘述性統計之分析方式，說明性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資及分店的百分比等，以得知伯朗咖啡館正職員工的分佈狀況。

#### 二、T 檢定

依不同的性別、婚姻狀況來檢定伯朗咖啡館中的正職員工與員工離職傾向是否有相關，及各分店與領導風格的關聯性。

#### 三、單因子變異數分析

依不同的教育程度、年資來檢定伯朗咖啡館中的正職員工與員工離職傾向是否有相關。

#### 四、Pearson 積差相關分析

採用 Pearson 積差相關來分析激勵制度的三個構面(物質型、社會型、活動型)、領導風格(特質理論、行為理論、權變理論、轉換型領導理論、交易型領導理論)與伯朗咖啡館正職員工的員工離職傾向是否有關聯性。

## 第二節 個人基本資料分析

### 一、性別的敘述性統計

在 72 份有效樣本中，伯朗咖啡館的正職員工中女性的人數為 54 人，占總樣本的 75%；男性員工的人數為 18 人，占總樣本的 25%。由表 4-1 中可看出，在咖啡連鎖業中女性的員工多於男性的員工。使得樣本的結構呈現女性多於男性。

表 4-1 性別敘述性統計

性別	人數	百分比	累積百分比
女	54	75.0	75.0
男	18	25.0	100.0
總數	72	100.0	

資料來源：本研究整理

### 二、年齡的敘述性統計

伯朗咖啡館的正職員工年齡分布為 20 歲以下 5 人，占總樣本的 6.9%；21-25 歲的為 28 人，占總樣本的 38.9%；26-30 歲的為 29 人，占總樣本的 40.3%；30-35 歲的為 4 人，占總樣本的 5.6%；35 歲以上的為 6 人，占總樣本的 8.3%。分佈的狀況為 26-30 歲的正職員工占大多數。表 4-2 中可看出在咖啡連鎖業工作的員工大部分以年齡為 26-30 歲的群體為主，接著為 21-25 歲的群體為第二大群體，35 歲以上的群體排名第三，20 歲以下的群體排名第四，30-35 歲的群體為最少。

表 4-2 年齡敘述性統計

年齡	人數	百分比	累積百分比
20 歲以下	5	6.9	6.9
21-25 歲	28	38.9	45.8
26-30 歲	29	40.3	86.1
30-35 歲	4	5.6	91.7
35 歲以上	6	8.3	100.0
總數	72	100.0	

資料來源：本研究整理

### 三、教育程度的敘述性統計

伯朗咖啡館的正職員工學歷的分佈為專科以下的為 39 人，占總樣本的 54.3%；大學的為 31 人，占總樣本的 43.1%；碩士的為 2 人，占總樣本的 2.8%，所以正職員工的教育程度為專科以下占大多數，大學的為排名第二，最後為碩士者。

表 4-3 教育程度敘述性統計

教育程度	人數	百分比	累積百分比
專科以下	39	54.2	54.2
大學	31	43.1	97.2
碩士	2	2.8	100.0
總數	72	100.0	

資料來源：本研究整理

#### 四、婚姻狀況的敘述性統計

正職員工中未婚的為 56 人，占總樣本的 77.8%；已婚的為 16 人，占總樣本的 22.2%，表示伯朗咖啡館員工未婚的占大多數。

表 4-4 婚姻狀況敘述性統計

婚姻狀況	人數	百分比	累積百分比
未婚	56	77.8	77.8
已婚	16	22.2	100.0
總數	72	100.0	

資料來源：本研究整理

#### 五、年資的敘述性統計

1 年以下的為 32 人，占總樣本的 44.4%；1-5 年的為 39 人，占總樣本的 54.2%；10 年以上的為 1 人，占總樣本數的 1.4%，伯朗咖啡館正職員工的年資多數分布於 1-5 年，依序為 1 年以下、10 年以上。

表 4-5 年資敘述性統計

年資	人數	百分比	累積百分比
1 年以下	32	44.4	44.4
1-5 年	39	54.2	98.6
10 年以上	1	1.4	100.0
總數	72	100.0	

資料來源：本研究整理

## 六、分店的敘述性統計

伯朗咖啡館門市營運部為 10 人，占總樣本的 13.9%；開發部為 3 人，占總樣本的 4.2%；中山店為 4 人，占總樣本的 5.6%；明曜店為 2 人，占總樣本的 2.8%；站前二店為 2 人，占總樣本的 2.8%；信義店為 6 人，占總樣本的 8.3%；建國北路店為 3 人，占總樣本的 4.2%；公館店為 3 人，占總樣本的 4.2%；南港世貿店為 3 人，占總樣本的 4.2%；延平店為 4 人，占總樣本的 5.6%；市民店為 4 人，占總樣本的 5.6%；南京店為 6 人，占總樣本的 8.3%；八德店為 4 人，占總樣本的 5.6%；宜蘭蘭花咖啡館為 5 人，占總樣本的 6.9%；桃園中山店為 4 人，占總樣本的 5.6%；楊梅店為 2 人，占總樣本的 2.8%；長庚二店為 2 人，占總樣本的 2.8%；長庚一店為 4 人，占總樣本的 5.6%；天母店 1 人，占總樣本的 1.4%；所以受測的正職員工以門市營運部分布的占大多數。



表 4-6 分店敘述性統計

分店	人數	百分比	累積百分比
門市營運部	10	13.9	13.9
開發部	3	4.2	18.1
中山店	4	5.6	23.6
明曜店	2	2.8	26.4
站前二店	2	2.8	29.2
信義店	6	8.3	37.5
建國北路店	3	4.2	41.7
公館店	3	4.2	45.8
南港世貿店	3	4.2	50.0
延平店	4	5.6	55.6
市民店	4	5.6	61.1
南京店	6	8.3	69.4
八德店	4	5.6	75.0
宜蘭蘭花咖啡館	5	6.9	81.9
桃園中山店	4	5.6	87.5
楊梅店	2	2.8	90.3
長庚二店	2	2.8	93.1
長庚一店	4	5.6	98.6
天母店	1	1.4	100.0
總數	72	100.0	

資料來源：本研究整理

## 七、性別、婚姻與員工離職傾向的分析

在 T 檢定分析後，表 4-7 中顯示出性別的不同對於在伯朗咖啡館中與員工的離職傾向並沒有顯著的關聯性。表示說員工的離職傾向對於男或女不會因位性別的不同，而有明顯離職的想法。

表 4-7-1 性別 T 檢定

構面	性別	平均數	T 值	P 值
員工離職 傾向	男	1.78	0.117	0.713
	女	1.87		

資料來源：本研究整理

在 T 檢定分析後，表 4-7-2 中顯示出婚姻狀況的不同對於在伯朗咖啡館中與員工的離職傾向並沒有顯著的關聯性。表示說員工不論是未婚或是已經結婚對於離職的念頭不會有明顯的差異性。

表 4-7-2 婚姻 T 檢定

構面	性別	平均數	T 值	P 值
員工離職 傾向	未婚	1.84	0.885	0.883
	已婚	1.80		

資料來源：本研究整理



#### 八、教育程度、年資與員工離職傾向的分析

在單因子分析後，表 4-8-1 中顯示出伯朗咖啡館正職員工的教育程度與員工離職傾向沒有顯著的關聯性。也就是說不會因為學歷的不同而有不同的想法，專科以下、大學、碩士與離職傾向是沒有明顯的關聯性。

表 4-8-1 教育程度單因子分析

構面	教育程度	人數	平均數	F 值	P 值
員工離職 傾向	專科以下	39	2.00	2.140	0.125
	大學	31	1.61		
	碩士	2	2.50		
	總數	72	1.85		

資料來源：本研究整理

經由單因子分析後，表 4-8-2 中，顯示出伯朗咖啡館正職員工的年資與員工離職傾向是有顯著的關聯性。表示說不會因為年資的長短，而影響到員工對於離職的想法。

表 4-8-2 年資單因子分析

構面	年資	人數	平均數	F 值	P 值
員工離職 傾向	1 年以下	32	2.28	7.948	0.001
	1-5 年	39	1.51		
	10 年以上	1	1.00		
	總數	72	1.85		

資料來源：本研究整理

### 第三節 激勵制度與員工離職傾向的關係

經由 Pearson 相關分析後，表 4-9 顯示激勵制度中的社會型激勵、活動型激勵與員工離職傾向有顯著的關聯性，而物質型激勵與員工離職傾向沒有顯著的關聯性。表示伯朗咖啡館的物質型激勵不會對於正職員工有任何離職的影響力，反而員工認為社會型激勵、活動型激勵較會影響到他們對於離職的想法。

表 4-9 激勵制度 Pearson 分析

激勵制度	物質型激勵	社會型激勵	活動型激勵	員工離職傾向
物質型激勵 Pearson 相關分析 顯著性	1.00			
社會型激勵 Pearson 相關分析 顯著性		1.00		
活動型激勵 Pearson 相關分析 顯著性			1.00	
員工離職傾向 Pearson 相關分析 顯著性	0.215 0.069	0.314** 0.007	0.326** 0.005	1.00

資料來源：本研究整理 \*\*P<0.01

#### 第四節 領導風格與員工離職傾向的關係

由 Pearson 相關分析後，表 4-10 中顯示出特質理論、行為理論、權變理論、轉換型領導理論、交易型領導理論這五種領導風格在咖啡連業者中都會與員工離職傾向顯著的關聯性。表示伯朗咖啡館各分店主管的領導風格，對於各分店員工的離職傾向有很顯著的影響，員工對於主管領導風格的認可與否，都會影響到他們離職的想法。



表 4-10 領導風格 Pearson 分析

領導風格	特質 理論	行為 理論	權變 理論	轉換型 領導理論	交易型 領導理論	員工 離職傾向
特質理論 Pearson 相關分析 顯著性	1.00					
行為理論 Pearson 相關分析 顯著性		1.00				
權變理論 Pearson 相關分析 顯著性			1.00			
轉換型領導理論 Pearson 相關分析 顯著性				1.00		
交易型領導理論 Pearson 相關分析 顯著性					1.00	
員工離職傾向 Pearson 相關分析 顯著性	0.276* 0.019	0.332* 0.004	0.283* 0.016	0.319** 0.006	0.251* 0.034	1.00

資料來源：本研究整理 \*\* $P < 0.01$ ，\* $P < 0.05$

## 第五節 分店與領導風格的關係

經由 T 檢定分析，台北市的分店與非台北市的分店與各種領導風格中，與特質領導理論是有顯著相關的，與行為理論、權變理論、轉換型領導理論及交易型領導理論無顯著的關係，表示各分店中主管的領導方式使用的偏向於特質理論的方式，或是在大部分的情境下使用特質理論的領導方式，而行為理論、權變理論、轉換型領導理論及交易型領導理論較不常被分店的主管所使用。

表 4-11 分店 T 檢定

領導風格	分店	平均數	T 值	P 值
特質理論	台北市	1.84	0.004	0.233
	非台北市	2.09		
行為理論	台北市	1.69	0.104	0.157
	非台北市	1.36		
權變理論	台北市	1.89	0.812	0.366
	非台北市	1.64		
轉換型領導理論	台北市	2.08	0.948	0.795
	非台北市	2.00		
交易行領導理論	台北市	1.77	0.915	0.397
	非台北市	1.55		

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

#### 一、個人基本資料研究發現

##### (一)性別

在伯朗咖啡館中，雖然女性的員工占大多數，男性次之，單經由分析發現，性別的差異在正職員工中完全與員工離職傾向無關聯性存在。

##### (二)婚姻狀況

在伯朗咖啡館中，未婚的員工占大多數，但經由分析發現未婚或是已婚都不會與員工離職傾有關聯性。

##### (三)教育程度

在伯朗咖啡館中，正職員工中專科以下的為 39 人、大學的為 31 人、碩士的為 2 人，但分析後發現，學歷對於員工的離職傾向不會有顯著的關聯，表是學歷的高低不會對員工離職有所影響。

##### (四)年資

在伯朗咖啡館中，不論員工的年資長短與否，對於員工離職傾向都沒有顯著的關聯，年資較長的員工或是較短的員工對於離職傾向是沒有顯著影響的。

#### 二、激勵制度的研究發現

在伯朗咖啡館激勵制度的研究發現，業者所提供的物質型激勵，並不會與正職員工的員工離職傾想有所關聯；社會型激勵、活動型激勵對於咖啡連鎖業正職員工的離職傾向，有顯著的關聯性。表示企業中所提供激勵制度中的某些條件，會影響員工對於離職的想法。

### 三、領導風格的研究發現

在伯朗咖啡館領導風格的研究發現，特質理論、行為理論、權變理論、轉換型領導理論、交易型領導理論這五種領導風格，對於在伯朗咖啡館服務正職員工的員工離職傾向，有顯著的關聯性。表示在伯朗咖啡館中的總公司或各分店主管的領導風格，會影響正職員工對於離職的想法。而員工也會因為主管領導風格的好與壞，接受或是排斥，進而影響員工的離職傾向。



## 第二節 建議

根據研究的文獻資料與實證分析所得到的各項發現與結果，對於企業給予一些適當的建議，並針對後續的研究給予一些建議。

### 一、對於企業的建議

本研究中顯示出激勵制度、領導風格與員工離職傾向有顯著的關聯性，為了要使員工有較高的工作意願與投入，企業對於本身所訂定的激勵制度要落實的執行；也要隨時參考員工的意見，修訂並執行，讓員工覺得在此一企業工作，公司隨時把員工的需求納入考量；主管也必須面對不同的情況，展現適當的領導技巧，建立良好的溝通管道。

#### (一) 激勵制度方面

根據相關的分析，發現伯朗咖啡館的激勵制度方面，在物質型激勵方面對於員工在於離職方面的影響較不顯著，而社會形激勵與活動型激勵對於員工在離職方面有顯著的影響。表示員工會對於公司所提供的工作環境、或是受訓的機會進而影響離職的想法。所以公司在制定激勵制度時，應詳加規劃各個層面的激勵措施，藉以激發員工工作的士氣與責任感，執行激勵制度時要有公平的衡量數據，這樣才能達到激勵員工的目的，並且降低員工的離職傾向。

#### (二) 領導風格方面

經由相關的分析，發現伯朗咖啡館主管的領導風格，對於員工的離職傾向有顯著的關聯性，因此主管必須更注意自身所使用的領導風格，對於實際的情況是否適用；並且應多與員工溝通，藉由溝通來瞭解自身的領導是否有不足夠的地方，以此做為改進的基礎，達到理想的績效。



## 二、後續的研究建議

### (一)研究範圍的建議

因為時間與能力的限制，本研究只挑選單一的咖啡連鎖業者做為研究的對象，故研究的結果只限於適用單一咖啡連鎖業。未來的研究可擴大為多家的咖啡連鎖業者，進而做為相關分析與比較的基礎，更可增加研究結果的完整性與豐富性。

### (二)研究影響因素的建議

影響員工離職的因素眾多，除了本研究的個人屬性、激勵制度、領導風格外，還有很多項目可以深入研究，例如工作滿意度、工作外派、家庭因素、組織結構等等，因此未來的研究可考量更多的面向，使得影響員工離職的重要因素更加完整。

### (三)研究對象的建議

本研究的研究對象僅限於單一咖啡連鎖業的正職員工，並不包括計時或兼職人員，未來的研究可擴大研究對象的樣本，使得此研究的結果更能包容各個層面的員工。



## 參考資料

### 一、中文部分

- 1、伍忠賢(2002)，管理學，三民書局。
- 2、李鴻宜(2003)，現場工程師離職意圖之研究，中華大學營建管理研究所論文。
- 3、李裕仁(2005)，領導型態、組織溝通、激勵制度與離職傾向之實證研究，中國文化大學國際企業管理研究所論文。
- 4、洪紹榮(2003)，組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究，大葉大學國際企業管理研究所論文。
- 5、周惠莉(2002)，五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，中原大學企業管理研究所論文。
- 6、周文霞(2004)，激勵員工，決定成工(理論篇)，百善書房。
- 7、柯龍光(2004)，組織定位與工作滿意度離職傾向之關聯性研究，中原大學企業管理研究所論文。
- 8、張佑寧(2007)，轉換型領導對個人工作態度反應之影響-以統一星巴克為例，東吳大學企業管理研究所論文。
- 9、徐彥賢(2004)，我國銀行理財專員離職傾向之行為研究，逢甲大學經營管理研究所論文。
- 10、許士軍(1993)，管理學，東華書局。
- 11、陳吳政(2001)，組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究-以嘉南地區銀行為例，成功大學企業管理研究所論文。
- 12、陳夢芝(2005)，領導風格、部屬情緒智力與領導效能之關係-以某咖啡連鎖業為例，淡江大學管理科學研究所論文。
- 13、陳海鳴(1999)，管理概論-理論與台灣實證，華泰出版。
- 14、黃世忠(2001)，組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究-以中山科學研究院電子系統研究為例，中原大學企業管理研究所論

文。

- 15、黃英忠(1993)，現代管理學，華泰出版。
- 16、黃英忠(1993)，現代人力資源管理，華泰出版。
- 17、黃國隆、蔡啟通(1999)，海峽兩岸之企業倫理與工作價值，遠流出版。
- 18、黃廷合(2002)，人力資源管理-理論與實務，全華科技圖書股份有限公司。
- 19、薛亞敏(2002)，非營組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之探討-財團法人製藥工業技術發展中心為例，中原大學企業管理研究所論文。
- 20、蔣瑋琳(2005)，空服員離職傾向-以 C 航空公司空服員為例，大同大學資訊經營研究所論文。
- 21、鍾芳榮(2003)，探討知識工作者內外控人格特質、工作投入、工作滿足及離職傾向之影響關係，東吳大學企業管理研究所論文。
- 22、謝靜慧(2003)，企業員工福利制度、工作滿足與離職傾向之相關研究-以第一現零售業為例，淡江大學管理科學研究所論文。
- 23、羅世忠(2004)，金融業、半導體業、電腦週邊業之組織學習與轉換型、交易型領導關係之比較，屏東科技大學企業管理研究所論文。
- 24、顧建光(2002)，Patrick Forsty 著、員工激勵-勞資雙贏的管理，勝景文化。

## 二、英文部分

1. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, *CA: Sage*.
2. Kim, H.S. & Shim, S. (2003), Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers, *Human Resource Development Quarterly*, 14(3), PP. 321-342.
3. Robbins, S.P. (1992), Management, 4th ed., Englewood Cliffs, *New Jersey: Prentice-Hall Inc.*



各位先生、小姐您好：

我是文化大學勞動學研究所二年級的研究生，目前正從事於「伯朗咖啡館激勵制度、領導風格與員工離職傾向關聯性之研究」，很榮幸有機會邀請您成為訪問對象，懇請您撥出幾分鐘，依據本身的親身感受與想法，填答所有問題。本問卷採不具名方式填答，所有資料僅供學術分析研究之用，決不對外公開，請安心作答。

謝謝您給予熱心的協助。

中國文化大學勞動學研究所  
指導教授：徐廣正 副教授  
研 究 生：張 齡 尹  
聯絡方式：lilotippi@yahoo.com.tw

第一部分：請填寫下列各項基本資料，本問卷的資料僅提供統計分析之用，內容保密，請安心作答。

- 1.請問您的性別： 男  女
- 2.請問您的年齡： 20 歲以下  21-25 歲  26-30 歲  30-35 歲  35 歲以上
- 3.請問您的教育程度： 專科以下  大學  碩士  博士
- 4.請問你的婚姻狀況： 未婚  已婚
- 5.請問您在本公司的年資： 一年以下  1-5 年  6-10 年  10 年以上
- 6.請問您在下列哪家分店工作： 門市營運店  開發部  中山店  明曜店  站前二店  信義店  建國北路店  公館店  南港世貿店  延平店  市民店  南京店  八德店  宜蘭蘭花咖啡館  桃園中山店  楊梅店  長庚二店  長庚一店  天母店

第二部分：以下的問題，主要在了解 貴公司激勵制度執行的情形，請依據您個人的認知，於適當的空格內打勾。

非 同 普 不 非  
常 同 常  
同 意 通 意 不  
意 同  
意

- 1.公司有公平合理的考績制度 . . . . .
- 2.公司有公平合理的獎勵制度 . . . . .
- 3.公司提供員工旅遊計畫 . . . . .
- 4.公司有績效獎金 . . . . .

- 5.公司有安全衛生的工作環境 . . . . .
- 6.公司有整潔優雅的工作環境 . . . . .
- 7.公司有進修的計畫或外部受訓的機會 . . . . .
- 8.公司有專業的在職訓練機會 . . . . .

第三部分：以下的問題，是要了解主管的領導風格，請依據您個人的體驗，於適當的空格內打勾。

非 同 普 不 非  
常 意 通 同 常  
同 意 通 意 不  
意 同 意 同 意

- 1.主管會從各種不同的角度來解決問題 . . . . .
- 2.主管會與我明確的討論，誰需要對績效目標達成負責 .
- 3.主管會熱烈與我討論，哪些事情需要完成 . . . . .
- 4.主管會明確的指出，具有良好目標判斷力的重要性 . .
- 5.主管肯花時間教我 . . . . .
- 6.主管把我視為團體中的一分子，且將我視為獨立的個體
- 7.主管會持續追蹤所有出錯事物的後續發展 . . . . .
- 8.主管會引導我注意未達績效標準的失敗案例 . . . . .
- 9.主管會考慮到我與其他人不同的需求、能力和抱負 . .
- 10.主管的行事風格能贏得我的敬重 . . . . .
- 11.主管會展現他的權利與自信 . . . . .
- 12.主管會強調「擁有集體使命感」的重要性 . . . . .
- 13.主管會展現目標達成的信心 . . . . .
- 14.主管會讚美我的優良表現 . . . . .
- 15.主管會以令我滿意的方式與我共事 . . . . .
- 16.主管會強化我的成功意願 . . . . .
- 17.主管會強化我的更努力意願 . . . . .
- 18.當我達成目標時，主管會給予我合理的報償 . . . . .
- 19.主管會依照我的表現給予獎勵或處罰 . . . . .
- 20.主管會主動發現問題，並採取有效的行動督促我 . . .
- 21.主管會隨時留意我的錯誤 . . . . .
- 22.主管會了解事情的狀況，以防止錯誤的產生 . . . . .

第四部分：以下問題，是要了解您個人對離職問題的看法，請依據您個人的認知，於適當的空格內打勾。

從 很 有 經 一  
來 直  
沒 少 時 常 想  
有

- 1. 您是否曾經考慮離職 . . . . .
- 2. 您是否曾經想要尋求其它工作機會 . . . . .

